

# Pianificazione strategica: com'è cambiata nel tempo

di Alberto Bubbio

**Il problema non è se pianificare o meno, ma come pianificare. I modi di operare in situazioni diverse di ambiente esterno.**

## **1. Alle origini fu Long Range Planning**

La pianificazione come attività mentale rivolta al futuro, attraverso la quale si cerca di pensare in avanti per evitare di essere colti di sorpresa dalle tendenze del mercato e dalle mosse dei concorrenti, è sempre esistita. Così come da sempre è stata suggerita dagli studiosi di economia aziendale come momento importante nella gestione di un'impresa. Oggi la si sta riscoprendo anche se le più recenti dinamiche ambientali, maturità/declino di certi mercati accompagnati da un eccesso di offerta, rendono sempre più difficile competere pianificando. Ma proprio per questo guardare e pensare il futuro diventa essenziale e tentare di pianificare rimane un'attività importante. Pianificare infatti significa decidere oggi le azioni da intraprendere domani per raggiungere nel lungo termine gli obiettivi desiderati (1).

Questo fine millennio sembra richiedere una pianificazione molto diversa da quella svolta in passato sia per le modalità di svolgimento del processo che per le persone che è opportuno lo svolgano. Di pianificazione aziendale parlava già Henry Fayoll nel 1916 (2) e in Italia, nel 1954, Antonio Amaduzzi ne scriveva come "strumento indispensabile alla condotta di impresa" (3). Da allora, tuttavia,

molte cose sono cambiate nell'economia dei principali Paesi industrializzati e in molti mercati. Alle origini la pianificazione poteva essere un'attività utile anche se esclusivamente rivolta più ad osservare la probabile evoluzione dell'impresa e dei suoi risultati economici nel lungo termine che a stimolare riflessioni sulla dimensione strategica della gestione. Non è un caso che in quegli anni nascesse la rivista "Long Range Planning" (1967), giunta oggi al suo ventinovesimo anno di vita. Né risulta casuale che larga parte della letteratura economico-aziendale italiana, che si occupava di questa materia, si limitasse a distinguere l'attività di pianificazione da quella di programmazione e che tale distinzione si basasse unicamente sul diverso orizzonte temporale coperto: il lungo termine la prima, il breve termine la seconda. Scriveva, in proposito, Carlo Masini (1965): "nella dottrina delle rilevazioni di azienda il termine pianificazione si usa maggiormente per determinazioni di lungo periodo futuro, riferite a complessi oggetti nell'insieme, strutturate a grandi linee; invece, il termine programmazione si vuole applicato per determinazioni che possano essere definite in particolari anche i più minuti" (4).

Quale che sia l'orizzonte temporale entrambe le attività hanno comunque la caratteristica di portare a comporre una

serie di decisioni anticipate rispetto allo svolgersi della gestione (5). Tuttavia in quegli anni pochi studiosi sentirono l'esigenza di introdurre la dimensione strategica della gestione nell'ambito del processo di Long Range Planning (LRP). Così il primo lavoro che apparve sul tema della pianificazione trattandola come una materia dotata di una sua autonomia scientifica fu il libro di David W. Ewing (1958) con il titolo emblematico di "Long Range Planning for Management", preceduto da un articolo dello stesso autore che suonava così: "Looking Around: Long-Range Planning" (6). Erano gli anni in cui l'economia di molti Paesi cresceva a tassi elevati, erano anni ormai molto lontani.

Così se la pianificazione oggi non può più essere LRP, non poté più esserlo già verso la fine degli anni Sessanta quando nacque la pianificazione strategica e successivamente negli anni Settanta quando venne ampliata per approdare alla gestione strategica (strategic management). Tutto ciò non significa che non si debba più pianificare. Peraltro si ritiene importante ripercorrere le varie tappe di quest'evoluzione poiché si può cogliere con chiarezza che il problema non è se pianificare o meno, ma "come" pianificare; per capire che è necessario farlo, ma in modo diverso quando si operi in situazioni di ambiente esterno diverse.

Così quando Henry Fayol presentò l'attività di direzione si limitò a caratterizzarla con cinque funzioni: pianificare, organizzare, comandare, coordinare, controllare, non sentì l'esigenza di operare distinzioni nell'ambito dell'attività di pianificazione. Molti seguirono la strada da lui indicata, ma erano anni di forte e costante sviluppo. Così qualche anno più tardi, dopo che Chester I. Barnard (7) aveva enfatizzato la centralità per un dirigente di saper bilanciare gli obiettivi di efficacia ed efficienza, Lyndall F. Urwick (8) e Peter F. Drucker (9) nei loro lavori ampliarono e arricchirono quella strada

proponendo, per esempio, la Direzione per Obiettivi (Management By Objectives). Lungo la stessa direttrice si mosse William H. Newman, uno degli studiosi statunitensi più importanti per la storia del management, che descrisse il lavoro di un dirigente nel modo seguente:

- definisce gli obiettivi, pianifica e quindi chiarisce e stabilisce le azioni da intraprendere al fine di conseguirli;
- organizza;
- gestisce le risorse;
- guida (leading) quotidianamente le varie operazioni;
- controlla che i risultati siano il più conformi possibili ai piani (10).

Nonostante questa varietà di contributi nessuno di questi autori, né degli altri che verso la fine degli anni Cinquanta - primi anni Sessanta trattarono il tema (11), sentì l'esigenza di distinguere, nell'ambito delle attività di pianificazione aziendale, la pianificazione strategica dalla pianificazione a lungo termine, né da quella operativa parte integrante del controllo di gestione.

## **2. 1965: la pianificazione diventa "strategica" e si separa dal controllo di gestione**

Era il 1965, quando su "Harvard Business Review" apparve il primo articolo dedicato alla pianificazione strategica: era di Norman Berg. Nello stesso anno Robert N. Anthony, docente dell'Harvard Business School, nel suo Planning and Control System, propose una tripartizione nell'ambito della attività di pianificazione e controllo che avrebbe condizionato un'epoca.

Vennero, infatti, evidenziate come fasi distinte dell'attività di direzione la pianificazione strategica (strategic planning), il controllo direzionale (management control) e il controllo operativo (operational control). L'idea di Anthony era precisa: ci sono due momenti nell'attività

---

di pianificazione dai contenuti profondamente diversi.

Il primo momento è focalizzato sulle scelte strategiche, sull'esplicitazione della strategia, intesa così come in quegli anni andava affermandosi: "La strategia è la definizione di obiettivi, intenti e scopi, e di politiche generali e piani per raggiungere detti scopi, formulata in maniera da definire quale è o quale deve essere il settore merceologico della azienda e che tipo di azienda essa è o deve essere" (12).

Questo primo tipo di attività di pianificazione, individuato come pianificazione strategica, era stato così definito dall'autore: "La pianificazione strategica è il processo attraverso il quale si decidono cambiamenti negli obiettivi di un'impresa, nelle risorse che debbono essere utilizzate nel perseguimento di questi obiettivi e nelle politiche che governano l'acquisizione e l'utilizzo di queste risorse" (T.d.A.) (13).

Dai contenuti ben diversi era invece la seconda attività di pianificazione, centrata sulla gestione operativa. Dava per composte e vincolanti le scelte di natura strategica.

Quest'attività di pianificazione era talmente connessa all'attività di controllo che si poteva utilizzare, in luogo di espressioni come pianificazione operativa e controllo, quella più sintetica ed efficace di controllo direzionale o controllo di gestione, possibili traduzioni di management control.

In quel primo lavoro del 1965 Anthony definì tale controllo nel modo seguente: "il processo attraverso il quale si cerca di assicurare che le risorse siano ottenute e utilizzate efficacemente ed efficientemente nel perseguimento degli obiettivi aziendali" (T.d.A.) (14).

Questa tripartizione piacque molto anche nella prassi aziendale poiché consentiva di riprendere altri concetti ormai diffusi nella letteratura di management come quelli di una strategia aziendale, caratterizzata da un suo processo di formulazio-

ne (Ansoff, 1965 e Andrews, 1971) e distinta dalla gestione operativa. Da questa distinzione scaturiva l'opportunità/necessità di distinguere le decisioni strategiche da quelle tattiche e da quelle operative. Attraverso le prime due categorie di decisioni ci si preoccupava di scegliere i prodotti/mercati nei quali operare e le strutture delle quali dotarsi. La gestione operativa assumeva queste scelte come vincolanti e cercava di valorizzarle al massimo attraverso il conseguimento di una soddisfacente redditività. Il controllo era focalizzato su questa dimensione della gestione.

La pianificazione strategica, così come proposta originariamente dalla scuola harvardiana, appariva come il processo attraverso il quale non solo si migliora il processo di formulazione della strategia, ma soprattutto si impostavano le premesse per la sua efficace realizzazione (implementation). Questo era possibile attraverso un processo articolato in più fasi. Tale processo, partendo dagli obiettivi strategici a livello corporate, scendeva lungo la struttura organizzativa prima alle divisioni (per prodotto, per area geografica o per Area Strategica d'Affari (15) e poi alle funzioni per chiedere ai responsabili di queste unità organizzative l'elaborazione di un piano coerente con detti obiettivi. Si dava così corpo alla ricordata tripartizione di Anthony.

Propositori di questo processo furono un collega dell'Harvard Business School, R.F. Vancil, e P. Lorange (16), un docente del Massachusetts Institute of Technology. La pianificazione strategica nell'approccio proposto da questi due studiosi prevedeva tre cicli. Con il primo ciclo si partiva dagli obiettivi corporate e, scendendo a livello divisionale, si arrivava ad analizzare ed approvare il piano strategico divisionale. Si passava poi al secondo ciclo che concerneva la messa a punto del piano strategico funzionale, e si concludeva il processo pianificatorio con la traduzione del primo anno di piano nel

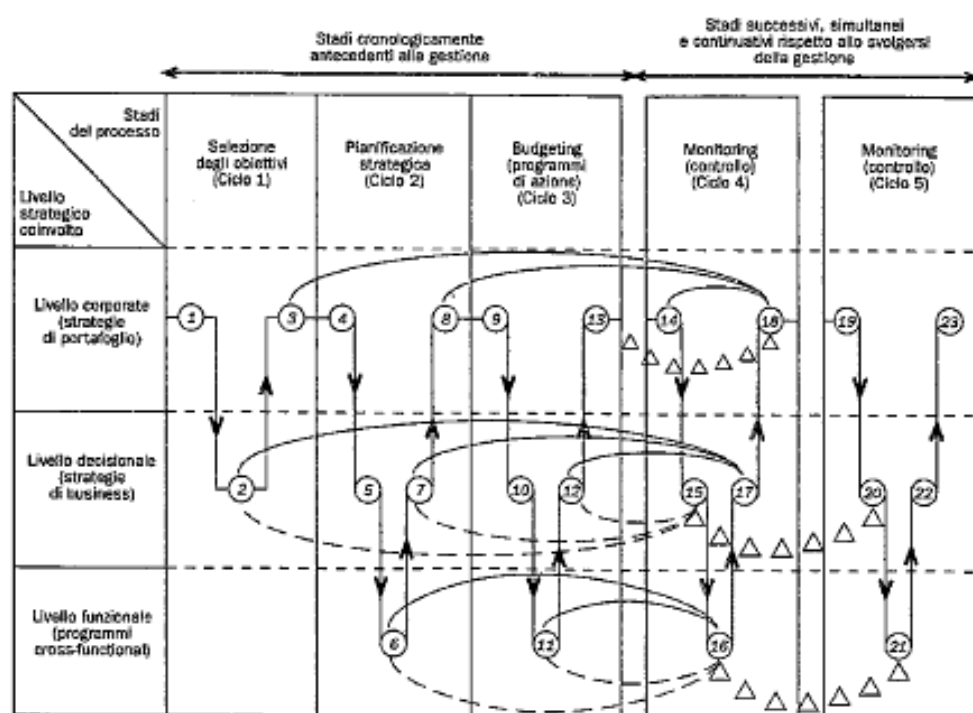
Queste sono le prime due fasi di un processo molto più ricco e articolato, come si può evincere dallo schema presentato in Figura 1 (22).

A queste fasi devono infatti seguire secondo Lorange: la fase di budgeting con la traslazione dei piani in programmi di azione e la valutazione del loro impatto sui risultati economico-finanziari; la fase di monitoraggio (monitoring) che "si prefigge di rilevare i progressi nella realizzazione delle strategie decise durante i tre precedenti stati"(T.d.A.) (23) ; e, infine, la fase di valutazione e ricompensa/incentivazione cruciale per la motivazione delle persone, per rinforzare i messaggi sui comportamenti desiderati e su quelli che è opportuno evitare.

Ma per svolgere adeguatamente questo complesso processo non ci si può limitare a progettare un sistema di pianificazione formale. Si deve disegnare un sistema più articolato: il sistema di gestione strategica (per una sua articolazione si veda Figura 2).

La progettazione di un simile sistema di direzione, in generale e per tutte le sue componenti, richiede secondo Lorange un approccio "situazionale". Quindi un grosso sforzo di progettazione iniziale, causa la "personalizzazione" che il sistema deve avere e successive riprogettazioni, in conseguenza dei mutamenti nel tempo delle caratteristiche d'impresa e di ambiente esterno. Ma questo sforzo, che comporta dei costi talvolta elevati, è con-

**Fig. 1. Le fasi che caratterizzano i flussi informativi nel processo di direzione strategica secondo il modello proposto da Lorange (1980)**



**Legenda:**

- △△△△△ collegamento dei punti di confronto fra la performance effettiva e quella pianificata con la fase di attribuzione degli incentivi
- ⤷ indica i punti di ritorno per intraprendere le azioni correttive e modificare i piani
- ⋯ i punti per confrontare la performance effettiva vs. quella pianificata
- flusso delle informazioni di base/comunicazioni

La numerazione indica la sequenza delle fasi che caratterizzano i cinque cicli del processo di direzione raffigurato

budget. Così strutturato il processo appare ancora oggi molto logico e accettabile, anche perché consente di comunicare ai vari livelli gerarchici la strategia aziendale e impone una riflessione sulle azioni che si pensa di intraprendere, su archi temporali di tre-cinque anni, per conseguire quella strategia.

La pianificazione strategica, per questa scuola di pensiero, è quel processo che indirizza e guida la formulazione della strategia aziendale. Pertanto il piano strategico è quel documento che è opportuno redigere solo quando il vertice aziendale ha definito gli obiettivi a livello corporate e che deve indicare:

- 1) i vari sotto-obiettivi a quelli collegati, dando indicazione su quali e quante linee di business si pensa di lavorare;
- 2) le azioni che si pensa di intraprendere per acquisire le risorse ritenute necessarie per perseguire gli obiettivi desiderati;
- 3) come si intendono allocare tali risorse nelle varie attività per conseguire gli obiettivi prefissati (17).

La completezza e la razionalità di questo schema spiegano la diffusione che nelle imprese complesse, multinazionali o multi-business, ha avuto il processo proposto da R.F. Vancil-P. Lorange (18). Questo stesso schema è stato successivamente ripreso e ulteriormente sviluppato da P. Lorange nel suo "Corporate Planning" (19).

Nel lavoro di Lorange, infatti, si descrive la pianificazione, ma la si descrive come momento di un più ampio processo gestionale definibile come direzione o gestione strategica (strategic management).

In questo libro, che rimane, unitamente alla precedente raccolta di articoli e casi curata con R.F. Vancil, un punto di riferimento nella letteratura dedicata alla pianificazione strategica, è opportuno ricorrere tre aspetti:

- 1) le funzioni che possono essere assolte, secondo l'autore, dalla pianificazione;
- 2) le fasi che caratterizzano il processo;
- 3) la necessità di mettere a punto un sistema di direzione strategica (strategic management systems) articolato su più meccanismi operativi e finalizzato a facilitare lo svolgersi del processo di pianificazione/gestione strategica.

Sin dalle funzioni riconosciute alla pianificazione e al controllo si può cogliere l'originalità dell'impostazione data all'argomento da questo studioso. Egli ha infatti precisato che: "La pianificazione strategica è uno strumento per aiutare il management nell'assunzione di decisioni strategiche. Lo scopo della pianificazione strategica è quindi quello di stimolare in impresa un adeguato processo di innovazione e cambiamento" (T.d.A.) (20). Egli indica inoltre le seguenti quattro funzioni fra quelle che, in generale, un sistema di pianificazione formale potrebbe svolgere:

- fornire un supporto nel processo di allocazione di risorse per definizione scarse, come le risorse finanziarie, i talenti manageriali e il know-how tecnologico;
- assistere il vertice aziendale nello sforzo di adattamento ai cambiamenti ambientali;
- coordinare le attività strategiche al fine di conseguire anche un'efficiente integrazione delle attività operative;
- introdurre un approccio gestionale in grado di generare un sistematico sviluppo delle risorse manageriali, attraverso un processo di apprendimento che si attiva con l'analisi dei risultati prodotti dalle decisioni strategiche prese in passato (21).

Tutto ciò si realizza solo se il processo di pianificazione strategica non si limita a selezionare e a quantificare gli obiettivi, per poi tradurli in piani di azione.

trobilanciato da un rilevante beneficio: un potenziale miglioramento della qualità delle decisioni strategiche, almeno nelle sue argomentazioni.

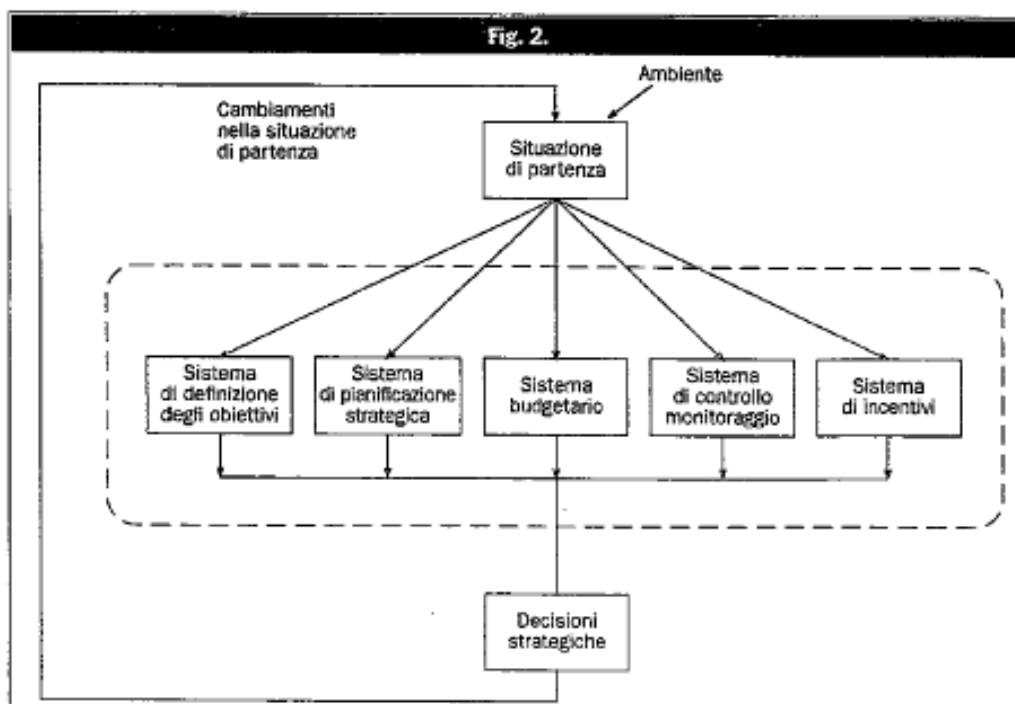
Anche in Italia vi furono numerosi studiosi che suggerirono di superare le logiche del Long Range Planning per avvicinarsi alla dimensione strategica della gestione. Tra i primi a muoversi in questa direzione vi furono I. Marchini (1967), A. Spranzi (1970), S. Podestà (1971) e A. Rugiadini (1974). Mentre tra le prime ricerche sulla diffusione della pianificazione nelle imprese italiane vi fu quella dell'Istud, curata da P. Welter e M. Bianchi (1976), dalla quale emergeva l'ancora scarsa diffusione di quest'attività e dei relativi meccanismi operativi formali.

### 3. Oltre la pianificazione strategica: la gestione strategica e il controllo strategico

Resta il fatto che giunti verso la fine degli anni Settanta non tutti coloro che si occupavano di pianificazione strategica e vi avevano già fatto ricorso erano convinti di poter realizzare grazie al piano strategico quel miglioramento prospettato da Lorange. Complice di questo senso

di sfiducia fu probabilmente la turbolenza ambientale che caratterizzò gli anni post crisi petrolifera (1974-75): inflazione, ristagno produttivo, disoccupazione e forti tensioni sociali. In particolare gli studiosi poco convinti dell'approccio strutturalista ne evidenziarono in articoli e libri quelli che, a loro avviso, erano i principali limiti (24):

- a) la pianificazione in alcune imprese diventava un processo burocratico, rigido e costoso che produceva molta carta, ma che risultava staccato dai reali processi decisionali; era un completamento delle procedure di capital budgeting e di budgeting operativo; oppure veniva utilizzato per estendere una misurazione delle performance formale a nuove Aree Strategiche di Affari;
- b) le più importanti decisioni strategiche spesso venivano prese al di fuori del processo formale di pianificazione, anche in quelle realtà dove la cultura pianificatoria era largamente accettata;
- c) gli studiosi erano concentrati più sullo sviluppo di sofisticati modelli di pianificazione che sulla comprensione di come i modelli progettati influissero sulla gestione.



È in questo scenario che Igor H. Ansoff suggerì di non fermarsi alla pianificazione strategica, così come si era venuta configurando sul finire degli anni Sessanta. Per superarne i rigidi schemi suggerì l'idea della direzione strategica quando scrisse "From Strategic Planning to Strategic Management" (25).

L'idea di base della gestione strategica era semplice: non ci si poteva, infatti, limitare ad elaborare piani relativi alle azioni da intraprendere per conseguire gli obiettivi strategici, senza considerarne tutte le implicazioni interne ed esterne.

Nei suoi lavori in materia, Ansoff evidenziava quanto la pianificazione strategica, così come proposta sino ad allora, coprisse solo una parte – e una parte anche limitata – dei molteplici problemi strategici di un'impresa.

Così egli richiamava l'attenzione sulle risorse umane e sulle informazioni oltre che sulle tradizionali risorse tecniche e finanziarie.

Veniva proposta con enfasi la necessità di una gestione della dimensione sociale dell'impresa, nelle sue sfumature psicosociologiche e politiche. È negli scritti di quegli anni che emergono accanto agli stockholder anche gli stakeholder.

Infine, come conseguenza di una nuova enfasi sul processo si affermava la necessità di un momento di controllo anche a livello strategico (26).

Era terminato un ciclo. Si stava completando l'evoluzione di un strumento di direzione. Le tappe di quest'evoluzione, sino agli inizi degli anni Ottanta, possono essere così sintetizzate (27):

1. la fase di pianificazione economico-finanziaria di base;
2. la fase di pianificazione basata sulla previsione;
3. la fase di pianificazione strategica orientata all'esterno, molto attenta all'evoluzione dell'ambiente esterno;
4. la fase di gestione o direzione strategica (Figura 3).

Nel frattempo a livello di ambiente economico generale si andavano delineando, con l'accentuarsi della concorrenza, due nuovi problemi: quello di creare e gestire vantaggi competitivi e quello di monitorare sistematicamente il mercato e i concorrenti.

Quest'ultimo problema indusse Peter Lorange a scrivere di controllo strategico (strategic control), interpretandolo in questa prima fase di approfondimento come un momento di monitoraggio dell'ambiente esterno con i suoi cambiamenti ormai strutturali più che congiunturali. Nel 1976 veniva pubblicato un suo working paper dal titolo emblematico: Controllo strategico: uno schema di lavoro per un'efficace risposta ai cambiamenti ambientali (T.d.A.) (28).

Il controllo strategico era ormai una realtà, quanto meno annunciata. Ma cosa si intendesse per controllo strategico era tutt'altro che scontato e condiviso.

Nacque, infatti, una scuola di pensiero che interpretava il controllo strategico come fase conclusiva del processo di pianificazione. La fase di feedback che completava il processo di pianificazione strategica o, con visione più vicina al pensiero di Igor Ansoff, costituiva l'irrinunciabile fase del più ampio processo di "gestione strategica". Questo filone trova una prima sistematica espressione in un lavoro curato da Hofer e Schendel nel quale si legge:

"Il controllo strategico si focalizza su una duplice questione: 1) se si sta realizzando la strategia così come si era pianificato; e 2) se i risultati prodotti dalla strategia sono quelli desiderati" (29).

Nella letteratura si erano dunque profilate queste due scuole: quella che interpretava il controllo strategico come sistematico monitoraggio dell'ambiente competitivo e quella che lo trattava come fase conclusiva del processo di pianificazione strategica.

Ma il ponte tra le due scuole di pensiero fu definitivamente "costruito" con la

Fig. 3 I quattro stadi nell'evoluzione della pianificazione

| Stadio 1                             | Stadio 2                               | Stadio 3                             | Stadio 4                        |
|--------------------------------------|--|--------------------------------------|---------------------------------|
| Pianificazione economico-finanziaria | Pianificazione basata sulla previsione | Pianificazione orientata all'esterno | Gestione o Direzione strategica |

Efficacia della pianificazione aziendale formale

Controllo direzionale della gestione operativa  
Budget annuale  
Focalizzazione funzionale

**Realizzare il budget**

Pianificazione più efficace per lo sviluppo  
Analisi dell'ambiente  
Previsioni pluriennali  
Allocazione statica delle risorse

**Prevedere il futuro**

Miglioramento della risposta ai mercati e alla concorrenza  
Analisi della situazione e valutazione della concorrenza  
Valutazione di alternative strategiche  
Allocazione dinamica delle risorse

**Pensare strategicamente**

Orchestrazione di tutte le risorse al fine di creare un vantaggio concorrenziale  
Schema di pianificazione scelto strategicamente  
Processi di pianificazione creativi e flessibili  
Sistema di valori e clima aziendale facilitanti il cambiamento

**Creare il futuro**

Sistema di valori



pubblicazione di "Strategic Control" (1986). Non è un caso che questo libro sia frutto di una collaborazione di Lorange con un vecchio collega del Massachusetts Institute of Technology (Mit), M.F. Scott Morton, e con un docente da lui conosciuto durante il suo soggiorno europeo, Sumantra Ghoshal dell'Insead.

In questo libro si optò per una visione di controllo strategico flessibile, strettamente legata alle caratteristiche di ambiente esterno.

Dopo aver ricordato la genesi dei due termini ed in particolare il fatto che strategia deriva dal greco "strategos", parola che significa "generale" i tre studiosi scrivono: "Controllo strategico da questo punto di vista diventa quindi un'attività finalizzata a testare e a verificare le capacità di esercitare l'arte del comando", e poco più oltre precisano: "In un contesto manageriale, noi definiamo un sistema di controllo strategico come un sistema a supporto dell'alta direzione nel processo di valutazione del ruolo che la strategia sta svolgendo, dei progressi nel conseguimento degli obiettivi aziendali e, quando esistano delle discrepanze, come sistema a supporto delle aree che necessitano di attenzione" (T.d.A.) (30).

Il controllo strategico, quindi, deve avere differenti caratteristiche in relazione a quella che è la situazione dell'ambiente esterno.

Si possono pertanto seguire due approcci diversi a seconda che sussistano le condizioni da tempi di pace (peacetime) o viceversa ci si ritrovi in situazioni di guerra (wartime).

Nel primo caso il problema di controllo è quello di mantenere la direzione di marcia definita con il piano strategico. Solo a fronte di particolari eventi ambientali si potranno rendere necessarie delle modifiche. Ma questo non deve creare dei problemi. Anzi deve risultare semplice, anche perché comunque il

controllo strategico deve fornire informazioni sul configurarsi di alcune variabili di ambiente critiche: quelle sulle quali è stata costruita la strategia (31).

Nel secondo scenario ambientale si tratta di controllare i "salti strategici" (strategic leap). È l'ambiente che riserva frequenti sorprese e quindi non si può pianificare con processi rigidi e formali. Diventano vincenti approcci del tipo contingency.

È imprescindibile la ricerca di "flessibilità" e a livello di sistema di controllo si deve andare sulle variabili di input, sul controllo delle risorse. È inoltre necessario prestare attenzioni frequenti, costanti e talvolta assillanti ad alcune variabili chiave di ambiente esterno.

In tempi di guerra bisogna attrezzarsi per capire quando è necessario effettuare un "salto strategico" (32).

Nel primo caso si deve gestire la continuità, la seconda situazione richiede una nuova capacità: quella di saper gestire la discontinuità. In queste due situazioni, così come suggeriscono i tre autori, le diversità gestionali sono tali da richiedere anche strumenti e metodologie di controllo diverse (33). Sono esempi di questi strumenti diversi: i modelli di simulazione, la pianificazione a scenari multipli, il monitoraggio delle variabili predittive, segnalatrici in anticipo di eventuali problemi.

Pur con questi limiti dell'approccio strutturalista, che ha suggerito di completare la pianificazione con il controllo strategico, vanno comunque salvate: 1) l'idea di piano strategico come documento formale che costringe a far riflettere sul futuro e 2) la situazionalità che è opportuno caratterizzi il sistema progettato in impresa per facilitare lo svolgersi del processo di pianificazione e controllo. Di conseguenza l'ampiezza e i contenuti del documento formale, la durata del processo e le persone coinvolte possono essere i più diversi.

#### 4. Nuovi approcci alla pianificazione: la scuola dell'incrementalismo logico e del contingency approach

Il processo di pianificazione proposto dalla scuola strutturalista, comunque, apparve a molti troppo formale, quasi una prassi burocratica, con degli schemi eccessivamente rigidi. Già William Newman scriveva: "L'introduzione di processi di pianificazione formalizzati tende ad irrigidire la gestione; quanto più i piani risultano essere particolareggiati e ad ampia copertura della realtà aziendale, tanto maggiore è la rigidità strategico-organizzativa introdotta" (34).

Successivamente lo precisò in modo ancora più articolato Andrea Ruggadini nel suo "Quattro modi di 'non' pianificare", quando scrisse:

"Quanto maggiore è l'ampiezza e originale la direzione del cambiamento, tanto più complessi debbono essere i metodi impiegati e tanto più ampie le risorse umane da mobilitare in termini di numero di persone, di tempo, di coinvolgimento dei vari livelli organizzativi interessati e di grado di coordinamento richiesto" (35).

Sempre in quest'articolo l'autore avvertì sui rischi di approcci "parziali" alla pianificazione, ancorché adatti a determinate situazioni organizzative. Tali approcci erano:

- 1) l'approccio "sintetico", nel quale manca un processo formale di pianificazione e il tutto si concretizza in un documento nel quale l'imprenditore esplicita alcune sue scelte strategiche elaborate sulla base di sue personali percezioni;
- 2) l'estrapolazione dei programmi a breve termine, il che spesso si accompagna all'assenza di una valida riflessione strategica su "dove competere" e soprattutto sul "come competere", mentre si dà enfasi ai risulta-

ti economico-finanziari proiettati a tre-cinque anni;

- 3) la pianificazione degli obiettivi, non accompagnata dall'individuazione e dalla selezione delle alternative d'azione per tentare di conseguire quegli obiettivi;
- 4) la delega strategica, processo attraverso il quale si delega al planner o ai responsabili operativi la definizione della strategia aziendale; ma la strategia di un'impresa non è la sommatoria di strategie parziali formulate senza un coordinamento o studiate a tavolino da chi non opera sul "campo" (36).

Non è stata quindi una sorpresa quando Henry Mintzberg ha sentito anche lui la necessità di proporre in forma ancora più completa una revisione delle modalità di svolgimento di questo processo. Già dal titolo, "The Rise and Fall of Strategic Planning", il suo libro si presentava come una proposta di rottura.

D'altra parte nello sviluppare il suo libro Mintzberg si è ispirato al pensiero di un autore con il quale ha collaborato molto a partire dalla seconda metà degli Ottanta: James Brian Quinn, un docente senior dell'Amos Tuck School (37).

Quest'autore già nel 1980, precorrendo i tempi, aveva proposto come approccio alla formulazione della strategia l'incrementalismo logico. In base a tale approccio ad ogni stadio di sviluppo della strategia è necessario essere disponibili a rimetterla in discussione sulla base delle nuove informazioni messe a disposizione dai vari subsistemi aziendali e delle possibili strategie emergenti. D'altra parte la strategia "realizzata" è opportuno che possa, in modo flessibile, essere anche molto differente dalla strategia "deliberata" e dalle azioni pianificate. Questo poiché, oltre alle strategie emergenti secondo Quinn, giocano un ruolo "deviante" significativo il verificarsi di eventi ambientali non previsti, le resistenze di

singoli individui e le pressioni politiche interne ed esterne.

Di conseguenza il planner dovrebbe accettare la pianificazione come processo per sviluppare le capacità di pensare strategico del management e non come processo dal quale deve scaturire un documento formale, a valere per un periodo di tempo più o meno ampio; la pianificazione dovrebbe continuare ad essere praticata soprattutto per insegnare ai manager a guardare in modo sistematico al futuro. Inoltre il planner dovrebbe preoccuparsi di migliorare la qualità delle informazioni, sia di ambiente esterno che interne aziendali, per metterle a disposizione del management affinché questo possa comporre decisioni strategiche più meditate, soprattutto di livello corporate. In terzo luogo, sempre per migliorare la qualità di queste decisioni, le indicazioni inscrite nel piano dovrebbero venire da coloro che posseggono in materia le competenze specifiche, facendo inoltre partecipare al processo coloro che saranno poi chiamati a realizzare tali decisioni. Tutto ciò dovrebbe aiutare ad anticipare i problemi o quanto meno a non imboccare direzioni che si possono già rivelare da "libro dei sogni". Da ultimo l'atteggiamento dei vertici aziendali dovrebbe essere proattivo e disponibile al cambiamento, assumendo come momento fondamentale della propria attività l'apprendimento. Ciò presuppone una certa dose di curiosità e una grande disponibilità all'ascolto.

Con questo quadro di riferimento è stato facile per H. Mintzberg tracciare le coordinate di una pianificazione che avesse caratteristiche diverse da quella proposta in passato.

Da un lato, l'attuale configurarsi dell'ambiente esterno richiede un approccio poco formale e altamente flessibile: una pianificazione a scenari multipli o l'elaborazione di piani di contingenza, al fine di prepararsi a far fronte a fenomeni ancora incerti, ma con alta probabilità di

verificarsi e dalle gravi conseguenze sulla realtà aziendale. Costituiscono esempi concreti di piani di questo tipo i piani che possono essere elaborati dalla protezione civile per efficaci interventi in caso di catastrofi naturali come terremoti ed alluvioni.

Ma sono altrettanto emblematici i piani che alcune imprese utilizzatrici di materie prime come grano, cacao, metalli non ferrosi hanno elaborato per rispondere ad eventuali cartelli dei Paesi produttori di tali materie prime.

Dall'altro lato non si può pensare di avviare una qualsiasi riflessione sulla dimensione strategica della gestione se si dimenticano gli individui con i loro valori, le loro esperienze e i loro obiettivi. Per sottolineare il ruolo degli individui nei processi di formulazione della strategia e di pianificazione a Mintzberg è bastato richiamare un suo precedente articolo: "Planning on the Left Side and Managing on the Right" (38). Già in quest'articolo Mintzberg (1976) sottolineava come le singole persone possano essere portate più per certe attività che per altre: se hanno sviluppato maggiormente la parte sinistra del loro cervello sono persone più analitiche e razionali, se invece hanno allenato di più la parte destra hanno la tendenza ad essere persone creative e irrazionali.

Tutto ciò ha precise conseguenze, secondo questo studioso, sul ruolo del planner. In logica perfettamente situazionale in un'impresa si potrebbe aver bisogno di un pianificatore razionale, una persona particolarmente analitica, destinata a portare ordine nella realtà aziendale; questi deve valutare accuratamente e sistematicamente le strategie formulate dai manager prima che queste vengano realizzate. In un'altra impresa, di converso, possono essere necessari pensatori più creativi, capaci di stimolare processi di innovazione strategica e di condurre studi rapidi e non molto approfonditi, ma che portano ad individuare un'ampia

gamma di alternative strategiche, degli analisti soft (39).

Il planner, secondo Mintzberg, può quindi svolgere una pluralità di ruoli:

- a) lo scopritore di nuove strategie emergenti, che nascono e si sviluppano ai livelli intermedi e che spesso meritano di essere esplicitate;
- b) l'analista strategico che costruisce scenari alternativi e che realizza studi sull'ambiente esterno, sul profilo organizzativo, sulla validità del profilo strategico che viene configurandosi in base alla strategia "realizzata" rispetto a quella "deliberata";
- c) il catalizzatore, con il compito di stimolare il management alla riflessione strategica, forzarlo e aiutarlo nella predisposizione dei piani, raccogliere e coordinare le diverse idee emerse nei documenti strategici elaborati ai vari livelli.

La pianificazione non va quindi abbandonata, né vanno licenziati i planner, come lo stesso Mintzberg precisa scrivendo dei contenuti del suo libro: "Al contrario, esagerando le critiche, abbiamo cercato di ricondurre il dibattito sulla pianificazione su un terreno intermedio più valido, lontano dalle conclusioni che la pianificazione possa fare tutto oppure nulla" (40).

È anche condivisibile il fatto che la pianificazione, intesa come il processo attraverso il quale si decidono oggi le cose da fare domani per raggiungere gli obiettivi aziendali, è un insieme di analisi e di intuizione, tanto più praticabile quanto più l'ambiente esterno è stabile. Ma vi sono approcci alla pianificazione pensati anche per ambienti turbolenti o ad elevato sviluppo o a forte controllo da parte di gruppi di potere esterni, poiché la pianificazione costringe il management a guardare al futuro per anticiparlo, a pensare sistematicamente in grande, in termini strategici, ad avere un costante orientamento al lungo termine.

I risultati che contano non sono quelli di domani mattina, ma quelli che si conseguiranno tra qualche anno iniziando a lavorare in quella direzione già da domani mattina.

Pertanto può esistere una strategia senza piani, ma se una strategia è accompagnata da un piano può risultare più facile dominare il presente e costruire per il futuro.

Se ormai dovrebbe essere chiaro che si ritiene opportuno pianificare, dovrebbe essere altrettanto chiaro che non esiste un unico modo di farlo.

In relazione all'approccio pianificatorio che si ritiene più idoneo per l'impresa nella quale si opera si possono quindi impostare diverse tipologie di piano. Si può scegliere fra:

- a) il "tradizionale" financial planning attraverso il quale si proiettano le dinamiche economico-finanziarie negli anni (tre-cinque anni), attivando simulazioni e analisi di sensitività; la versione più moderna di questa tipologia di piano è il value planning, più raffinata nella sua impostazione iniziale in quanto suggerisce, prima di arrivare a quantificare flussi reddituali e finanziari, di individuare le variabili dalle quali dipende la capacità di creare valore (i value driver); questo documento può essere utile quando l'impresa è quotata in Borsa o ha intensi rapporti con i mercati finanziari;
- b) il piano strategico in senso stretto, quando si opera in un'impresa complessa (per esempio, multi-ASA) nella quale si deve gestire un portafoglio ASA in fasi diverse del loro ciclo di vita o che deve rispondere a un gruppo di controllo esterno molto forte o che deve gestire fasi di forte sviluppo o di maturità del settore;
- c) il contingency plan, per le situazioni ad alto rischio che potrebbero però anche non verificarsi;

- d) un documento snello e puntuale nel quale vengano indicati unicamente la motivazione strategica e i conseguenti intenti strategici (strategic intent),
- e) il piano per una crescita finanziaria equilibrata nell'impresa a conduzione imprenditoriale.
- f) il business plan per le imprese in fase di start-up o per le imprese che desiderano entrare in nuove Aree Strategiche di Attività.

Il piano quindi è uno strumento prezioso. Costringe a fare quello sforzo di riflessione sul futuro più lontano, anche perché il fatto di dominare il presente spesso non basta. Bisogna guardare oltre l'orizzonte dell'anno, orizzonte a cui prassi amministrative corrette, ma finalizzate ad altri scopi, hanno abituato. È opportuno vincere quella "miopia manageriale" alla quale anche il controllo di gestione "tradizionale" ha dato il suo contributo (41).

Se questo è il percorso storico, l'approfondimento delle tipologie di piano più efficaci nell'attuale contesto competitivo è solo rinviato ad un lavoro di prossima pubblicazione su questa stessa rivista.

#### Note

- 1) Questa definizione è simile a quella proposta da P. Drucker, 1973.
- 2) È questa la data di pubblicazione in Francia dell'opera di Fayol "Administration Industrielle et Generale" che fu tradotta in inglese per la prima volta nel 1929, da Coubrough che tradusse "administration" con il termine amministrazione. Nella traduzione di Storr fatta venti anni dopo "administration" divenne "direzione"; Urwick\*\*, nel suo foreword, riconobbe che questa nuova traduzione era più precisa in quanto l'attività che Fayol discute nel

suo libro è senza dubbio l'attività chiamata comunemente nelle nazioni di lingua inglese direzionale.

Sfortunatamente la parola "direzione" ha assunto nell'uso comune molti significati; Urwick, molto correttamente, fa presente tutti i vari significati che essa ha anche nel più ristretto ambiente degli esperti; come sostantivo essa identifica sia un'attitudine mentale, sia una attività, sia un insieme di conoscenze, sia un gruppo di persone. Anche il suo uso come aggettivo non è migliore perché apre i problemi sul significato del termine "direzionale". Anche i francesi d'altronde hanno le loro difficoltà e quando Le Chatelier tradusse gli scritti di Taylor, non essendovi un esatto equivalente del nostro termine "direzione", adoperò il termine "organizzazione scientifica del lavoro". Forse ora il tempo è maturo per un glossario della terminologia standardizzata della direzione.

- 3) Era questo il titolo di un suo articolo pubblicato sulla Rivista di Politica Economica (Roma, 1954); per l'esattezza il titolo era "La pianificazione strumento indispensabile alla condotta dell'impresa".
- 4) C. Masini, *Le politiche e le programmazioni d'impresa*, Giuffrè, Milano 1965, pag. 6.
- 5) Si veda in proposito il lavoro di A. Provasoli, 1969.
- 6) D. Ewing, *Harvard Business Review*, n. 4, 1956.
- 7) C.I. Barnard (1938). Per una breve analisi del contributo teorico di questo studioso dell'Harvard Business School si vedano le antologie curate da G. Atroldi, R. Nacamulli (1979) e da G. Billia, A. Fabris (1967).
- 8) L.F. Urwick, (1943)
- 9) P.F. Drucker, (1954) che scriveva (pagg. 343-344):  
"In primo luogo, un dirigente stabilisce degli obiettivi, ne determina la

natura in ciascun campo dell'attività aziendale e decide cosa si deve fare per il loro raggiungimento. Inoltre rende effettivi questi obiettivi, comunicandoli a coloro dal cui operato dipende la possibilità di realizzarli. In secondo luogo, un dirigente ha compiti organizzativi [...].

In seguito un dirigente deve stabilire un sistema di comunicazione con i suoi subordinati e fornire loro dei moventi interiori [...].

Il quarto elemento base del lavoro del dirigente è quello di misurare [...].

Infine, un dirigente cura la formazione dei suoi dipendenti."

- 10) W.H. Newman (1963)
- 11) Si veda la ricca bibliografia presentata dallo stesso Anthony in appendice al suo volume del 1965.
- 12) Questa frase è tratta da una relazione di Kenneth Andrews (1964) il cui titolo divenne quello di un suo libro considerato uno dei più importanti in tema di strategia aziendale; K. Andrews (1971).
- 13) R.N. Anthony (1965), pag. 16.
- 14) R.N. Anthony (1965), pag. 18.
- 15) Per una descrizione del concetto di Area Strategica d'Affari o Strategic Business Area si ricorda uno dei primi articoli in argomento di Ansoff-Leontiadès (1976), mentre per una descrizione della metodologia utile per una loro identificazione si vedano: G. Invernizzi (1982), L. Zan (1985), M. Rispoli (a cura di, 1984), V. Coda (1988) e S. Sinatra (1989).
- 16) Questa proposta è stata formulata prima in una serie di articoli pubblicati su Harvard Business Review e poi raccolti in un volume di testi e casi dal titolo "Strategic Planning Systems" (Prentice Hall, Englewood Cliffs 1977).
- 17) Si veda per questa impostazione R. Vancil-P. Lorange, 1977, pp. 23-24.
- 18) P. Lorange -R. F. Vancil (1977)
- 19) P. Lorange (1980)
- 20) P. Lorange (1980), pag. 1.
- 21) P. Lorange (1980), per una trattazione diffusa di questi punti si veda il primo capitolo.
- 22) Questo schema presentato da P. Lorange (1980) a pag. 55 è ampiamente commentato nel secondo capitolo del suo libro (pagg. 17-73).
- 23) P. Lorange (1980), pag. 49.
- 24) Riflessioni critiche tratte da James B. Quinn, 1980, Preface, pag. IX.
- 25) I. H. Ansoff (1976) e (1979).
- 26) Queste idee vennero presentate inizialmente in Ansoff (1976) che riprendeva una serie di intuizioni presentate in un suo lavoro del 1975. Queste idee vennero successivamente sviluppate in numerosi lavori fra i quali si ricordano Ansoff-Leontiadès (1976), Ansoff (1977) e a conclusione di questa serie di riflessioni il volume "Strategic Management" del 1979, tradotto anche in italiano (1980).
- 27) F.W. Gluck, S.P. Kaufman, A.S. Walleck (1980).
- 28) P. Lorange (1977).
- 29) C.W. Hofer, D.E. Schendel (1979), pag. 18
- 30) Entrambe le citazioni sono tratte da P. Lorange-M.E. Scott Morton-S. Ghoshal (1986), pag. 10
- 31) Si veda in particolare il quarto capitolo di P. Lorange, M.E. Scott Morton, S. Ghoshal (1986, pagg. 62-99) dal titolo emblematico: Classical View of strategic Control: Controlling the strategic monemtun.
- 32) Per analizzare e approfondire le soluzioni di controllo strategico che meglio si adattano a questa situazione si veda in particolare il quinto capitolo di P. Lorange, M.E. Scott Morton, S. Ghoshal (1986), pagg. 100/123
- 33) In linea con quest'approccio appare la proposta di Derek Abell (1993) nel suo libro Managing with Dual

- Strategies.*
- 34) William H. Newman, 1951, pag. 63.
- 35) A. Rugiadini, 1974a, pp. 21-22.
- 36) Per approfondimenti di questi aspetti e del pensiero dell'autore in tema di pianificazione strategica si veda il suo libro *La pianificazione d'impresa*, A. Rugiadini, 1974b.
- 37) Questa scuola del Dartmouth College (Hanover, New Hampshire) è una delle Business School emergenti presso la quale lavorano alcuni fra i docenti che hanno pubblicato alcuni fra i libri più stimolanti degli ultimi anni: R. D'Aveni (*Ipercompetizione*, 1995), Shabb e Govindarajan (*La gestione strategica dei costi*, 1993) e Fred Webster (*Market-Driven Management*, 1994).
- 38) Henry Mintzberg, 1976.
- 39) Si veda per approfondimenti il paragr. 6.10 *Un pianificatore per ciascun emisfero celebrale*, Henry Mintzberg, 1996, pp.290-292.
- 40) Henry Mintzberg, 1996, pag.239.
- 41) La prima accusa di "miopia manageriale" generata dal controllo di gestione nelle imprese statunitensi venne da un articolo di Hayes-Abernathy (1980), al quale seguirono altri articoli che denunciavano il medesimo difetto; nel 1989 venne poi pubblicato un articolo di Bruns-Merchant (1989) nel quale si suggerivano anche alcune soluzioni per un superamento di tale miopia; il titolo dell'articolo era emblematico: *Misurare meglio per gestire meglio: una cura per la miopia del management*.
- te, *anticipare il futuro*, Il Sole 24 Ore Pirola SpA, Milano 1994.
- Ackoff Russell L.(1973)  
*La programmazione aziendale*, F. Angeli, Milano.
- Airoldi G., Nacamulli R.C.D (a cura di), (1979).  
*Materiali per una teoria organizzativa d'impresa*, Etas Libri, Milano.
- Allen III S.A., Lorsch J.W (1973)  
*Managing Diversity and Interdependence*, Harvard Business School, Boston.
- Amigoni Franco (1982)  
*From Management Control to Strategic Control: the Control of Dominance*, *Economia Aziendale*, vol. 1, n. 3, dicembre.
- Amigoni Franco (1984)  
*Formula imprenditoriale e controllo strategico in "Sviluppo & Organizzazione"*, n. 83, maggio-giugno.
- Amigoni Franco (1987)  
*Strategic Control in Large Italian Corporations*, in un numero monografico della rivista "Economia aziendale", dedicato a *The Evolution of managerial Systems* e coordinato da Maria Barbato Bergamin, agosto, n. 2.
- Andrews Kenneth R. (1971)  
*The Concept of Corporate Strategy*, R. Irwin, Homewood, Ill, ediz. rivenduta, 1980.
- Ansoff H. Igor (1965)  
*Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York; trad. it. di G.Panati e presentazione di S. Vaccà, tit. *Strategia Aziendale*, Etas Libri, Milano 1968.
- Ansoff H. Igor (1976)  
*From Strategic Planning to strategic Management* (curato con a Roger P. Declerck e Robert L.Hayes), Wiley Sons, New York.
- Ansoff H. Igor (1976)  
*Managing Surprise and Discontinuity Strategic Response to Weak Signals*, in "California Management Review", inverno.

## Bibliografia

Abell Derek F. (1993)

*Managing with Dual Strategies. Mastering Present, Preempting the Future*, Free Press, New York; trad. it. di V. Molone e C. Scifo e prefazione di V. Coda; tit. *Strategia Duale. Dominare il presen-*



- Ansoff I.H., Leontiadis J.C. (1976)  
*Strategic Portfolio Management*, in  
"Journal of Management", n. 4.
- Ansoff H. Igor (1977)  
*The State of Practice in Planning System*,  
in "Sloan Management Review" vol.  
18, n. 2, pagg. 1-24.
- Ansoff H. Igor (1979)  
*Strategic Management*, MacMillan Press  
Ltd, Londra; trad. ital., *Management  
strategico*, Etas Libri, Milano, 1980.
- Anthony Robert N. (1965)  
*Planning & Control System*, Harvard  
Business School Press, Boston; trad.  
it., *Sistemi di pianificazione e con-  
trollo*, Etas Libri, Milano 1967.
- Barnard Chester I. (1938)  
*The Functions of the Executive*, Harvard  
University Press, Cambridge, Mass.
- Berg Norman (1965)  
*Strategic Planning in Conglomerate  
Companies*, in "Harvard Business  
Review", vol. 43, maggio-giugno.
- Besta Fabio (1981)  
*La ragioneria*, vol. 1.
- Billia G., Fabris A. (a cura di), (1967)  
*L'organizzazione aziendale*, Etas Libri,  
Milano.
- Bubbio Alberto (1989)  
*Contabilità analitica per l'attività di dire-  
zione*, a cura di, Ed. Unicopli,  
Milano.
- Bubbio Alberto (1990)  
*Il controllo strategico*, in *Enciclopedia  
dell'azienda*, Pirola Ed., Milano.
- Bubbio Alberto (1994)  
*Alla ricerca del legame mancante tra  
strategia e controllo della gestione  
operativa*, in Tanaka-Yoshikawa-  
Innes-Mitchell (1994).
- Coda Vittorio (1968)  
*Sull'attività di direzione*, in "Rivista inter-  
nazionale di scienze economiche e  
commerciali", n. 1.
- Coda Vittorio (1988)  
*L'orientamento strategico dell'impresa*,  
Utet, Torino.
- Drucker Peter F. (1955)  
*The Practice of Management*,  
Heinemann, Londra; trad. it. *Il potere  
dei dirigenti*, Etas Libri, Milano 1978.
- Drucker Peter F. (1973)  
*Management: task, responsibilities, practi-  
ces.*, W. Heinemann, London; trad.it.  
di S. Antonucci, pubblicata con il  
titolo *Manuale di Management*, Etas  
Libri Milano, I ed. 1978.
- Eminente Giorgio (1981)  
*La gestione strategica dell'impresa. Il  
Mulino, Bologna.*
- Ewing David W. (1956)  
*Looking Around: Long-Range Planning*,  
in *Harvard Business Review*, n.4
- Ewing David W. (1958)  
*Long Range Planning for Management*,  
Harper & Row, New York.
- Fayol Henri (1916)  
*Administration Industrielle et Générale:  
Prévoyance, Organization, Com-  
mandment, Coordination, Contrôle*,  
pubblicato originariamente in  
"Bulletin de la Société de L'Industrie  
Minérale", 1916. Pubblicato a Parigi  
da Dunod, 1925; traduzione italiana  
Direzione generale e industriale, F.  
Angeli, Milano 1961.
- Gennaro P.-Cillario G. (1968)  
*Strategia e pianificazione nell'impresa*, (a  
cura di), Etas Kompass, Milano.
- Gluck F. Kaufman S., Walleck S. (1980)  
*Strategic Management for Competitive  
Advantage*, in "Harvard Business  
Review", luglio-agosto.
- Guatri Luigi (1966)  
*La programmazione a lungo termine  
nelle aziende: alcuni concetti intro-  
duttivi*, in *Rivista dei Dottori  
Commercialisti*, n. 6.
- Hayes Robert-Abernathy William (1980)  
*Managing Our Way to Economic Decline*  
in *Harvard Business Review*, July-  
August, pp. 67-77.
- Hamel G.-Prahalad C.K. (1989)  
*Strategic Intent in Harvard Business  
Review*, May-June, e tradotto in italia-  
no su *Harvard Espansione*, n. 45,  
dicembre 1989; questo stesso articolo  
è stato ripreso in Mintzberg-Quinn,



- 1996.
- Hax A.C., Majluf N.S. (1984)  
*Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.; trad. it. *Direzione strategica*, a cura di Pirelli Informatica, Ipsosa, Milano 1987.
- Hax A.C., Majluf N.S. (1991)  
*The strategy concept and process: a pragmatic approach*, Prentice Hall, Englewood Cliff, NJ; trad. it. di R. Basilico con il titolo "La gestione strategica dell'impresa", a cura di L. Sicca, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli 1991.
- Hofer C.W., Schendel D.E. (1979)  
*Strategic management*, a cura di, Little Brown, Boston, pp. 1-22.
- Invernizzi Giorgio (1982)  
 La costruzione della mappa strategica di un'impresa, in "Sviluppo & Organizzazione" n. 69.
- Lorange P., Vancil R.F. (1975)  
*Strategic Planning in Diversified Companies*, in *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio.
- Lorange P., Vancil R.F. (1977)  
*Strategic Planning System*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Lorange Peter (1977)  
*Strategic Control: A Framework for Effective Response to Environmental Change*, Working Paper, Imede, Losanna, febbraio.
- Lorange Peter (1980)  
*Corporate Planning, an Executive Viewpoint*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.; traduzione italiana con il titolo "Pianificazione Strategica", McGraw-Hill, Milano 1990.
- Lorange P., Scott Morton M.F., Ghosbal S. (1986)  
*Strategic Control*, West Publishing Company, St. Paul.
- Marchini Isa (1967)  
 La pianificazione strategica a lungo termine nell'impresa industriale. Giappichelli, Torino.
- Masini Carlo (1965)  
 Le politiche e la programmazione d'impresa, Giuffrè, Milano
- Mintzberg Henry (1974)  
*Planning on the Left Side and Managing on the Right*, in *Harvard Business Review*, July-August, pp.49-58.
- Mintzberg Henry (1994)  
*The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice-Hall, Englewood Cliff, NJ.; traduzione italiana "Ascesa e declino della pianificazione strategica", Iseidi Utet, Torino 1996.
- Mintzberg Henry-Quinn James Brian (1996)  
*The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. Prentice Hall, Englewood Cliff, N.J., III ed., la prima edizione è del 1988.
- Newman William H. (1951)  
*Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Newman William H. (1963)  
*Administrative Action: The Techniques of Organization and Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., II edizione.
- Newman William H. (1975)  
*Constructive Control*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.; trad. it. A.Bubbio, Direzione e sistemi di controllo, Etas Libri, Milano 1981.
- Podestà Stefano (1971)  
 Introduzione alla pianificazione d'impresa. Le decisioni strategiche, Giuffrè, Milano.
- Podestà Stefano (1973)  
 Il planning nelle aziende europee, Giuffrè, Milano.
- Provasoli Angelo (1969)  
 Aspetti introduttivi ad una teoria della pianificazione e della programmazione d'impresa, in *Scritti in onore di Giordano Dell'Amore*, Giuffrè, Milano.
- Quinn James Brian (1980)  
*Strategic for change. Logical Incrementalism*, R. Irwin, Homewood, Ill.
- Rispoli Maurizio (a cura di) (1984)  
 L'impresa industriale. Economia e mana-

- gement, Il Mulino, Bologna.
- Rugiadini Andrea (1974 a)  
*Quattro modi di "non" pianificare*, in  
*Sviluppo & Organizzazione*, n. 23,  
 maggio-giugno.
- Rugiadini Andrea (1974 b)  
*La pianificazione d'impresa*, F. Angeli,  
 Milano.
- Rumelt Richard (1974)  
*Strategy, Structure and Economic  
 Performance*, Harvard Business  
 School Press, Boston.
- Sinatra Sandro (1989)  
*Impresa e sistema competitivo: strategie di  
 innovazione e strategie di consolida-*
- mento*, Utet, Torino.
- Spranzi Aldo (1970)  
*Piani aziendali di breve e di lungo perio-*  
*do*, Giuffrè, Milano.
- Taylor B.-J.R. Sparkes (1972)  
*Handbook of Strategic Planning*, (a cura  
 di), J. Wiley, London.
- Urwick Lyndall F. (1943)  
*The Elements of Administration*, Pitman,  
 London; trad. it. *I principi di direzio-*  
*ne e la teoria dell'organizzazione*,  
 Etas Libri, Milano 1963
- Welter P.-Bianchi M. (1976)  
*Lo stato della pianificazione nelle aziende  
 italiane*, Giuffrè, Milano.